

# **PENGARUH *CAREER DEVELOPMENT OPPORTUNITIES*, *SUPPORT WORK-LIFE POLICIES* DAN *REWARD* TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN DI ARTOTEL SURABAYA**

**Satria Wicaksono, Hasry Azalea Bieantri, Agustinus Nugroho**  
**Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia**

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *career development opportunities*, *support work-life policies* dan *reward* terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya serta mengetahui variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya. Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif dengan analisa kausal. Kuesioner disebarkan kepada 42 anggota sampel untuk diteliti dengan melakukan survei. Hasil dari penelitian membuktikan bahwa variabel *career development opportunities* dan *reward* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya. *Support work-life policies* adalah variabel yang paling tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya. Dari ketiga variabel tersebut, variabel *reward* adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya..

**Kata kunci:** *Career Development Opportunities*, *Support Work-life Policies*, *Reward*, Komitmen Afektif.

This study aims to know the influence of career development opportunities, support work-life policies and reward toward employees affective commitment at Artotel Surabaya and figure out the most influential variable toward employees affective commitment at Artotel Surabaya. The research done with causal quantitative analysis A questionnaire distributed to 42 members of samples to draw upon with conducted a survey. Result from research proves that career development opportunities and reward have impact on employees affective commitment artotel surabaya. Support work-life policies is the less impact variable on employees affective commitment at Artotel Surabaya. Based on three variables, reward is the most influential variable toward employees affective commitment at Artotel Surabaya.

**Keywords :** Career Development Opportunities, Support Work-life Policies, Reward, Affective Commitment.

Pada zaman globalisasi sekarang ini, perkembangan di dalam dunia bisnis tumbuh pesat dan memiliki sifat yang agresif. Banyak perusahaan maupun industri saling berlomba untuk bertahan bahkan menjadi yang terbaik dalam bidangnya. Perkembangan ini menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Maka dari itu, perusahaan maupun industri yang saling bersaing ini memerlukan keunggulan kompetitif dalam menjalankan bisnisnya. Sumber daya manusia merupakan suatu aset yang dapat digunakan untuk mengembangkan *core competency* suatu perusahaan (Prahalad dan Hamel, 1990, p.79-91). Gagne dan Deci (2005) menyatakan bahwa bukan hanya itu saja, dengan sumber daya manusia yang mau berkomitmen dan mempunyai loyalitas tinggi, perusahaan

memiliki salah satu kunci keberhasilan untuk memenangkan persaingan bisnis yang menunjang efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Sheppard (2000, p.17) menegaskan bahwa tidak ada perusahaan yang dapat mengabaikan hal mempertahankan karyawannya dan kegagalan dalam mempertahankan tenaga profesional potensial untuk tetap tinggal bersama organisasi. Untuk menghadapi masalah tersebut, perusahaan perlu memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang benar dan memiliki tujuan untuk membuat karyawan menjadi sumber tenaga kerja yang memiliki komitmen. Menurut Wilberforce (2001, p.27) dengan adanya komitmen yang dibangun perusahaan dengan karyawannya dapat membantu untuk mencapai karyawan yang memiliki efisiensi diri, tingkat stres yang rendah, kesehatan yang stabil, *job security*, lingkungan kerja yang aman, serta kompensasi yang adil dan kebanggaan sehingga komitmen yang tumbuh di dalam diri karyawan dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, dalam hal ini adalah perusahaan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Kotler (2001, p. 17), Mathis dan Jackson (2003, p.476), Eddy (2000) dan Meyer, Allen dan Smith (1993) bahwa faktor – faktor diatas berpengaruh terhadap komitmen organisasi, khususnya dalam segi komitmen afektif. Komitmen afektif adalah keterikatan afektif atau psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut, komitmen afektif berkaitan erat dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya atau karena keinginannya sendiri (Ruvina dan Zamralita, 2007).

Salah satu hotel yang telah menerapkan *career development opportunities*, *support-work-life policies* dan *reward* adalah Artotel Surabaya. Hal ini diketahui berdasarkan pengalaman praktek kerja lapangan yang telah dilakukan oleh penulis. Sebagai contoh dari *career development opportunities*, Artotel Surabaya membekali para karyawannya dengan *training* berdasarkan departemen masing-masing dan konseling yang difasilitasi oleh departemen sumber daya manusia. Artotel Surabaya juga memberikan *reward* berupa plakat dan sejumlah uang tunai kepada karyawan yang menjadi *employee of the month*. *Support work-life policies* merupakan suatu bentuk kebijakan dan perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam lingkup kehidupan pribadi yang berdampak pada kehidupan pekerjaan sehingga dapat mengurangi berbagai bentrok serta mendukung segala aspek dalam bekerja dan sebagai hasilnya akan meningkatkan komitmen kerja (Mathis dan Jackson, 2003, p.476). Artotel Surabaya memberikan tunjangan kesehatan sebagai bentuk dari *support work-life policies*.

Sistem *career development opportunities*, *support work-life policies*, dan *reward* sudah diaplikasikan dalam Artotel Surabaya, akan tetapi komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan tergolong rendah. Oleh karena itu, penulis akan meneliti masalah ini dikarenakan situasi riil tidak sesuai dengan teori yang ada.

## **RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK**

### ***Career Development Opportunities***

*Career development opportunities* merupakan sebuah sistem yang diatur, diformalkan dan merupakan suatu usaha perencanaan dalam mencapai keseimbangan diantara kebutuhan karir individu dan ketentuan ketenagakerjaan dari suatu organisasi (Leibowitz dan Laser, 2009). *The work it self* (pekerjaan itu sendiri). Menurut Robbins (2001), dalam *career development opportunities* diperlukan kerjasama kedua belah pihak baik dari perusahaan maupun dari sisi karyawan. Berikut adalah indikator-indikator yang mendukung *career development opportunities*:

#### **Tanggung jawab perusahaan**

Inti dari program pengembangan karir yang progresif adalah penyediaan support karyawan yang secara terus-menerus untuk meningkatkan ketrampilan, kemampuan, dan pengetahuannya. Menurut Robbins (2001), tanggung jawab perusahaan mencakup :

1. Komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan masa depan perusahaan.

Ketika mengetahui ke arah mana perusahaan itu akan berkembang, karyawan akan bisa mengembangkan rencana pribadinya ke depan dengan lebih baik.

2. Memberikan kesempatan untuk berkembang.

Karyawan memiliki kesempatan untuk memiliki hal yang baru, menarik, dan tantangan yang profesional dalam pengalaman kerjanya.

3. Menawarkan bantuan finansial.

Perusahaan menawarkan bantuan kepada karyawan dalam mengarahkan keuangannya untuk simpanan masa depan.

4. Menyediakan waktu bagi karyawan untuk belajar.

Perusahaan secara sadar memberikan kesempatan karyawan untuk *off* dari tempat kerjanya guna memperoleh *training* dengan tetap dibayar. Kemudian, beban kerja tidak seharusnya dibuat terlalu menuntut sehingga tidak menghalangi karyawan dalam memiliki waktu untuk mengembangkan ketrampilan baru, kemampuan, dan pengetahuan.

#### **Kewajiban karyawan**

Karyawan harus bisa mengatur karirnya sendiri seperti seorang *entrepreneur* dalam mengatur bisnisnya. Karyawan wajib untuk memelihara fleksibilitas dan melatih ketrampilan serta pengetahuan untuk tetap *up to date*. Berikut merupakan beberapa panduan yang perlu diterapkan secara konsisten dalam suatu karir menurut teori Robbins (2001):

1. Mengetahui personal diri.

Karyawan perlu mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, karir personal dimulai dari menjadi jujur dengan dirinya mengenai karir apa yang sesuai.

2. Mampu mengatur reputasi.

Menjadi seorang yang terbuka dan memberikan kesempatan kepada perusahaan mengenai pencapaian diri, baik masa lalu, masa kini, maupun pencapaian untuk masa mendatang.

3. Membangun dan menjaga kontak dengan jaringan atau relasi.

Di dunia yang serba cepat ini, setiap karyawan perlu untuk mengembangkan jaringan dan relasi. Dapat dilakukan misalnya dengan bergabung dalam asosiasi profesional, menghadiri konferensi, dan jaringan dalam perkumpulan sosial.

4. Tetap berkembang.

Mengembangkan ketrampilan dan kemampuan secara spesifik sesuai dengan tuntutan kerja serta menghindari pembelajaran ketrampilan yang tidak dapat dibagikan kepada karyawan lain atau hal-hal yang sifatnya pribadi.

5. Menyeimbangkan kompetensi *specialist* dan *generalist*.

Tidak cukup seorang karyawan hanya memiliki ketrampilan khusus di bidangnya saja tetapi perlu juga untuk mengembangkan ketrampilan umum yang bisa mendukung kinerja agar seorang karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah.

6. Mendokumentasikan pencapaian yang didapat.

Para karyawan cenderung untuk melihat prestasi atau pencapaian apa yang telah diraih daripada sebuah gelar yang sudah dicapai. Karyawan perlu untuk mencari pekerjaan dan tugas-tugas yang bisa menyediakan tantangan untuk menawarkan bukti nyata atas kompetensinya.

7. Tetap terbuka akan pilihan.

Karyawan perlu memiliki rencana yang baik ketika dibutuhkan. Seseorang tidak akan tahu kapan grupnya akan dieliminasi, departemen akan dirampingkan, proyek-proyek dibatalkan atau perusahaan akan diambil alih. Seorang karyawan yang ingin berkembang harus bersiap akan hal terburuk yang mungkin terjadi di tempat kerja.

### ***Support Work-life Policies***

*Support work-life policies* merupakan suatu bentuk kebijakan dan perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam lingkup kehidupan pribadi yang berdampak pada kehidupan pekerjaan sehingga dapat mengurangi berbagai bentrok serta mendukung segala aspek dalam bekerja dan sebagai hasilnya akan meningkatkan komitmen kerja (Mathis dan Jackson, 2003, p.476). Faktor-faktor yang mendukung *support work-life policies*:

1. Kesehatan

Kesehatan adalah keadaan umum dari kesejahteraan fisik, mental dan emosi. Kesehatan dan keselamatan kerja yang kurang terlindungi bisa menimbulkan : kecelakaan kerja, penyakit, kehidupan kerja berkualitas rendah, stres dan kelelahan kerja (Rivai, 2004, p.413-417).

2. Relasi kerja

Hubungan kerja yang kokoh dan harmonis membutuhkan perhatian yang cermat dan kontinyu terhadap komunikasi organisasi, konseling karyawan dan disiplin. *Supervisor* bertanggung jawab mengkonsumsi persyaratan kerja, memberikan konseling, dan mendisiplinkan karyawannya sesuai dengan pedoman yang ditetapkan.

### 3. Waktu kerja

Ehlert (2000, p.42-45) menyebutkan beberapa hal yang dapat membantu karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarganya agar terpenuhi obligasi keluarga dan kebutuhan sosial :

- Jadwal kerja fleksibel

Menetapkan secara bersama jam dan hari inti setiap karyawan harus bekerja sehingga memiliki fleksibilitas kapan datang dan pulang.

- *Telecommute*

*Telecommute* mengkombinasikan hari-hari bekerja di kantor dan di rumah (dipermudah dengan teknologi informasi dan telekomunikasi).

- Cuti untuk kebutuhan khusus

Misalkan tujuh hari dalam satu tahun untuk keperluan pribadi

- *Job sharing*

Dua pekerja berbagi satu pekerjaan dalam satu *shift*.

Kesediaan karyawan untuk memilih mengurangi jadwal jam bukan hanya masalah penjadwalan ulang, hal itu melibatkan pengaturan kerja yang menyebabkan perubahan budaya organisasi dan karir, pertimbangan mengurangi jam pilihan karir memerlukan perubahan yang simultan di bidang kompensasi, tugas, dan promosi. Sehingga lebih hemat biaya dan produktif bagi perusahaan dalam merancang pengaturan pekerjaan yang sesuai dengan manusia daripada memaksa manusia agar sesuai dengan sistem (Barnet dan Hall, 2001, p.192-210).

Mulvaney et al., (2006, p.66-87) beserta Cleveland et al., (2007, p.79-98) menyatakan bahwa dampak yang dibuat oleh faktor-faktor non-kerja seperti stres dan kelelahan pada niat bergesernya pekerja dari perusahaan dan juga peran yang menyebabkan stres kerja, bentrokan kerja dengan keluarga dan karakteristik pekerjaan memimpin karyawan untuk meninggalkan organisasi. Tingkat dukungan karyawan yang diterima, sifat-sifat pribadi yang dibawa ke pekerjaan, norma industri dan jalannya semua komponen ini dikelola di tempat kerja akan berdampak eselon konflik pekerjaan-keluarga yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan sehingga akhirnya mengakibatkan terjadinya perputaran karyawan.

### ***Reward***

Istilah *reward* seringkali didefinisikan sebagai sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai respon dari kontribusi dan performa dan juga merupakan sesuatu yang diinginkan oleh karyawan itu sendiri (Paul dan Anantharaman, 2004, p.77-88). Reliabilitas (*Reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan layanannya sesuai dengan waktu yang disepakati. Menurut Armstrong dan Stephens (2005, p.6-12), reward terdiri beberapa komponen di bawah ini:

#### 1. *Reward system*

Sistem *reward* mencakup beberapa elemen, antara lain:

- *Policies*, mencakup beberapa panduan dan ketentuan dalam memberikan *reward* kepada karyawan
- *Practices*, mencakup sistem pemberian *reward*

- *Processes*, yang lebih mengarah pada mengevaluasi ukuran *relative* dari pekerjaan dan menilai performa individu
- *Procedures*, mencakup penetapan sistem pemberian *reward*
- *Structures*, yang mana menyediakan pemberian *reward* sesuai rancangan kerja

## 2. *Reward strategy*

*Reward strategy* mengatur hal apa yang akan dilakukan perusahaan pada masa mendatang untuk mengembangkan dan mengimplementasikan *reward policies, practices* dan *processes* yang lebih jauh dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 3. *Total reward*

Merupakan kombinasi antara *reward* yang disediakan bagi perusahaan baik yang berupa *financial* maupun *non financial*.

## 4. *Total remuneration*

Merupakan nilai dari semua pembayaran *cash* dan *benefit* yang diterima bagi karyawan.

## 5. *Base or basic pay*

Tarif *base* merupakan jumlah pembayaran (gaji tetap atau upah) yang membentuk jumlah tarif berdasarkan pekerjaan. Ini mungkin bervariasi menurut tingkatan dari pekerjaan dan juga level ketrampilan yang dibutuhkan. Pembayaran tarif *base* ini dipengaruhi oleh kecenderungan internal dan eksternal. Kecenderungan internal diukur dari beberapa *form* dari evaluasi kerja. Kecenderungan eksternal dinilai dari melacak tarif yang terjadi di pasaran. Sebagai alternatif, level pembayaran *reward* dapat ditetapkan sesuai dengan badan resmi atau pun dengan mencapai kesepakatan individu antara perusahaan dengan karyawan. Pembayaran *base* mungkin dilakukan secara tahunan, mingguan atau pun berdasarkan jam kerja. Hal ini terkadang mengacu pada sistem waktu pembayaran.

## 6. *Job evaluation*

*Job evaluation* merupakan proses sistematis dalam menentukan ukuran relatif pekerjaan dalam perusahaan untuk membuat suatu kecenderungan *relative* dan menyediakan dasar dalam mendesain struktur tingkatan yang sebanding, tingkatan pekerjaan dalam struktur dan mengatur tingkat relativitas. Hal ini tidak menentukan level pembayaran secara langsung. *Job evaluation* bisa berupa bentuk analisis maupun non-analisis. Ini didasarkan pada sebuah keputusan analisis dari pekerjaan, peran yang membawa pada produksi dari *job description* atau profil peranan.

## 7. *Market rate analysis*

Merupakan proses mengidentifikasi tarif pembayaran *reward* pada pasar tenaga kerja untuk dibandingkan dengan pekerjaan sehingga dapat diputuskan level pembayaran pada perusahaan. Kebijakan pengambilan keputusan mungkin dibuat berdasarkan keputusan internal yang dibandingkan dengan tarif pasar diluar perusahaan.

## 8. *Grade and pay structure*

Pekerjaan mungkin ditempatkan pada struktur tingkatan tertentu sesuai dengan ukuran *relative*. Di samping itu struktur pembayaran dipengaruhi oleh pasar dan rentang tarif diambil untuk menentukan ruang lingkup pemberian *reward* berdasarkan performa, kompetensi, kontribusi dan pelayanan.

#### 9. *Contingent pay*

Tambahan *reward* secara *financial* yang mungkin disediakan berhubungan dengan performa, kompetensi, kontribusi, ketrampilan, dan pengalaman. Semua itu mengacu pada *contingent pay*. *Contingent pay* ini biasanya ditambahkan pada *base pay* dan saling berhubungan.

#### 10. *Employee benefits*

*Employee benefits* mencakup pensiun, tunjangan sakit, asuransi, fasilitas mobil dan sebagainya. Perusahaan menggabungkan elemen dari tambahan imbalan pada berbagai macam bentuk pembayaran *cash* dan juga termasuk ketentuan *reward* untuk karyawan yang tidak terlalu mengikat seperti liburan tahunan.

#### 11. *Allowances*

*Allowances* merupakan pembayaran yang ditambahkan selain *basic pay* untuk kondisi yang spesial ataupun beberapa kondisi lain pada pekerjaan. Hal tersebut mungkin tidak ditetapkan secara tertulis oleh perusahaan tetapi hal tersebut sering menjadi subjek negosiasi. Beberapa tipe utama *allowances* misalnya:

- *Location allowance*

Tambahan upah karena biaya hidup yang lebih tinggi di suatu tempat seperti kota besar.

- *Overtime payment*

Tambahan upah yang diberikan karena bekerja diluar kewajiban atau pun bekerja pada hari-hari besar yang biasanya merupakan hari libur.

- *Shift payment*

Merupakan pembedaan tarif upah berdasarkan *shift* kerja tertentu, misalnya untuk *shift* malam akan mendapatkan tarif upah yang lebih tinggi.

- *Working condition allowance*

Merupakan tambahan upah karena kondisi kerja yang tidak menguntungkan. Misalnya pekerja pabrik yang berhubungan dengan asap terus menerus, perusahaan akan memberikan tunjangan kesehatan.

- *Subsistence allowance*

Merupakan tambahan upah untuk akomodasi atau pun uang makan karena tempat kerja jauh dari rumah.

- *Stand-by dan call-out allowance*

Tambahan upah yang diberikan bagi karyawan yang harus siap dipanggil kapanpun ketika dibutuhkan.

#### 12. *Performance management*

Dapat didefinisikan sebagai performa individual dan harapan kontribusi, pengukuran performa terhadap penilaian tersebut, penyediaan *feedback* yang dibangun secara teratur dan hasil yang telah disepakati dengan peningkatan performa, pembelajaran dan pengembangan personal. Semua itu berarti menyediakan motivasi non-finansial dan menginformasikan keputusan pembayaran *contingent* (*reward* diluar *basic pay*).

#### 13. *Non-financial reward*

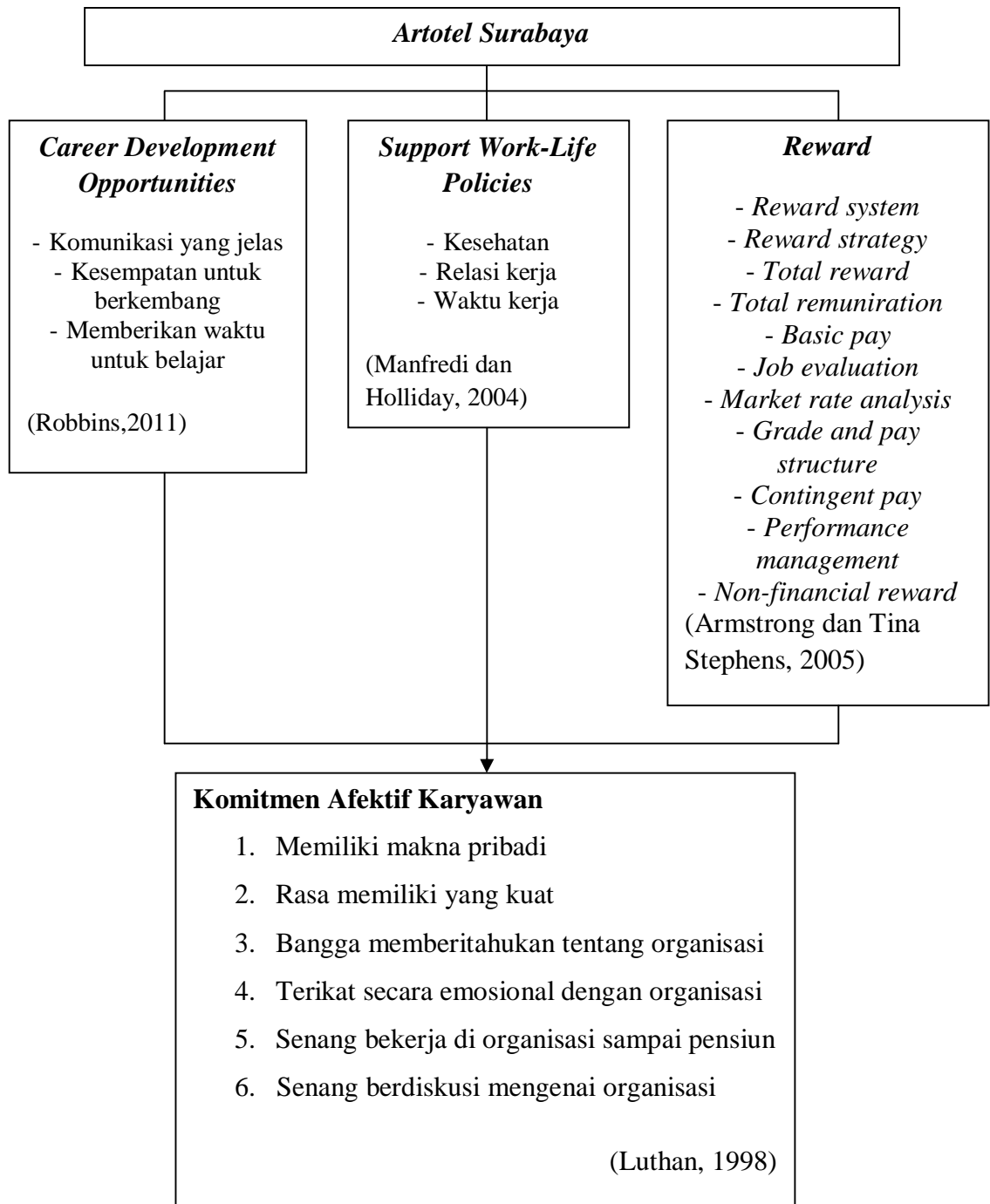
*Reward* yang tidak termasuk pembayaran langsung di dalamnya dan sering muncul dari pekerjaan itu sendiri, misalnya, pencapaian, pengakuan, lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan ketrampilan, *training*, pengembangan karir dan kualitas kepemimpinan yang baik.

### Komitmen Afektif

Indikator komitmen afektif tersebut menurut Luthan (1998) adalah

1. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
2. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
3. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
4. Terikat secara emosional dengan organisasi
5. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun
6. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

### Kerangka Pemikiran





### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *career development opportunities*, *support work-life policies*, dan *reward* secara terpisah terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.
2. Untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.

### **Hipotesis**

1. Diduga variabel *career development opportunities* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.
2. Diduga variabel *support work-life policies* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.
3. Diduga variabel *reward* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.
4. Diduga variabel *reward* yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kausal dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Pengertian dari penelitian kausal adalah penelitian yang menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain, yaitu antara variabel bebas dan variabel terikat (Sugiyono, 2012).

### **Gambaran Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Artotel Surabaya.

#### **Sampel**

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 42 orang karyawan yang telah bekerja selama 1 tahun di Artotel Surabaya.

### **Teknik Pengembangan/Pengumpulan Data**

#### **Jenis dan Sumber Data**

##### **Jenis Data**

Penulis menggunakan data interval dalam penelitian ini.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer, yang digunakan penulis ialah melalui kuesioner yang telah disebar.
2. Data Sekunder, yang digunakan penulis ialah referensi dari perpustakaan, internet dan wawancara.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Metode dan prosedur pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner  
Kuesioner dibagikan kepada 42 orang karyawan tetap yang telah bekerja selama satu tahun di Artotel Surabaya.

### **Definisi Operasional Variabel.**

- a. *Career Development Opportunities* (X1)  
Indikator yang akan diukur pada *career development opportunities*, yaitu komunikasi yang jelas, kesempatan untuk berkembang, dan memberikan kesempatan untuk belajar.
- b. *Support Work-Life Policies* (X2)  
*Support work-life policies* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut, yaitu kesehatan, relasi kerja, dan waktu kerja.
- c. *Reward* (X3)  
Indikator yang akan diukur pada *reward* yaitu, *reward system*, *reward strategy*, *total reward*, *total remuneration*, *basic pay*, *job evaluation*, *market rate analysis*, *grade and pay structure*, *contingent pay*, *performance management*, dan *non- financial reward*.
- d. Komitmen Afektif (Y1)  
Indikator yang akan diukur pada komitmen afektif yaitu, memiliki makna pribadi, rasa memiliki yang kuat, bangga memberitahukan tentang organisasi, terikat secara emosional dengan organisasi, senang bekerja di organisasi sampai pensiun dan senang berdiskusi mengenai organisasi.

### **Teknik Analisa Data**

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2012,p.348). Instrumen dianggap valid jika korelasi *product moment* melebihi 0,3 (Husein 2002, p.105)

Instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2012,p.348). Instrumen dianggap reliabel jika  $r_{11} > 0,60$  (Arikunto, 2007).

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Deskripsi Profil Responden**

Terdapat 42 responden karyawan dalam penelitian ini. Responden karyawan terdiri dari 24 responden pria atau 57,14% dan 18 responden wanita atau 42,86%. Usia responden karyawan dengan usia 18 – 24 tahun sebesar 14,29%, karyawan dengan usia 25 – 31 tahun sebesar 59,52%, karyawan dengan usia 32 – 38 tahun sebesar 19,05%, karyawan dengan usia lebih dari 38 tahun sebesar 7,14%. Jumlah responden karyawan berdasarkan status yang sudah menikah dan belum menikah, karyawan yang sudah menikah sebanyak 24 orang atau sebesar 57,14% dan karyawan yang belum menikah sebanyak 18 orang atau sebesar 42,86%.

#### **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Berikut adalah hasil uji validitas. Berdasarkan perhitungan yang dapat dilihat di tabel dari  $r$  hitung > dari  $r$  tabel maka dapat dikatakan valid.

Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
x11	0.686	0.361	Valid
x12	0.705	0.361	Valid
x13	0.515	0.361	Valid
x14	0.68	0.361	Valid
x21	0.753	0.361	Valid
x22	0.799	0.361	Valid
x23	0.617	0.361	Valid
x24	0.647	0.361	Valid
x25	0.642	0.361	Valid
x26	0.695	0.361	Valid
x31	0.504	0.361	Valid
x32	0.828	0.361	Valid
x33	0.803	0.361	Valid
y11	0.752	0.361	Valid
y12	0.535	0.361	Valid
y13	0.857	0.361	Valid
y14	0.772	0.361	Valid
y15	0.674	0.361	Valid
y16	0.688	0.361	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan yang mengukur variabel penelitian dikatakan valid.

Berikut adalah hasil uji reliabilitas, berdasarkan Cronbach's Alpha > dari 0,6 maka dapat dikatakan data tersebut reliabel.

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut-off	Keterangan
<i>Career Development Opportunities</i>	0.789	> 0.6	Reliabel
<i>Support Work-life Policies</i>	0.858	> 0.6	Reliabel
<i>Reward</i>	0.798	> 0.6	Reliabel
Komitmen Afektif	0.87	> 0.6	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan yang mengukur variabel penelitian dikatakan valid.

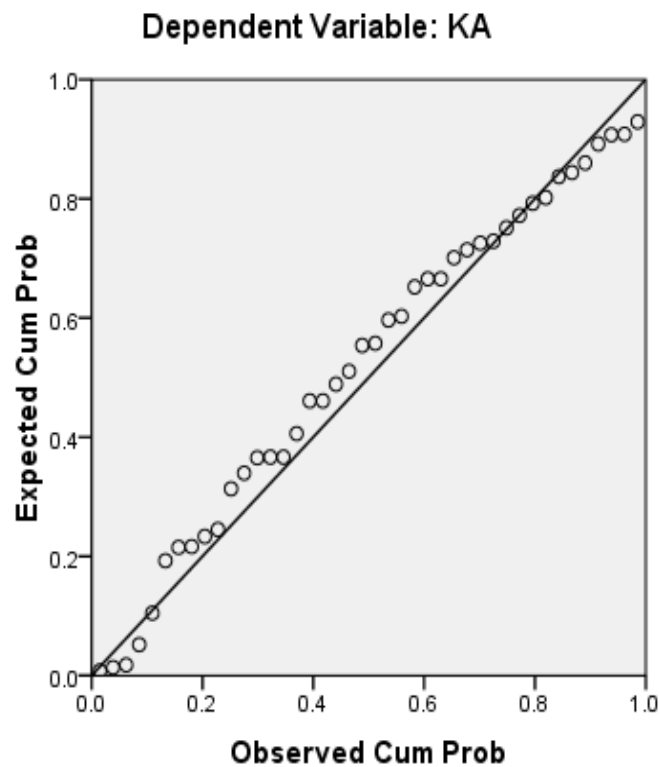
### **Karakteristik Demografi/Profil Responden**

Berdasarkan jenis kelamin, responden memiliki proporsi 57% laki-laki dan 43% perempuan. Maka diketahui bahwa sebagian besar karyawan Artotel Surabaya adalah laki-laki. Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia 25-31 tahun dengan presentase sebesar 59,52%. Berdasarkan status, mayoritas responden berstatus menikah dengan presentase 57,14%.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

#### **Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



### Uji Multikolineritas

Variabel	Tolerance	VIF
<i>Career Development Opportunities</i> (X1)	0.491000443	2.03665804
<i>Support Work-life Policies</i> (X2)	0.403553103	2.47798863
<i>Reward</i> (X3)	0.600702598	1.664717288

Berdasarkan hasil tabel uji multikolineritas, nilai *tolerance* variabel bebas lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 berarti tidak ada multikolineritas antar variabel bebas dalam model regresi.

### Uji Heteroskedastisitas

Tabel Uji Heteroskedastisitas  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.332	.248		1.337	.189		
CDO	-.039	.085	-.105	-.457	.650	.491	2.037
SWP	.043	.084	.129	.510	.613	.404	2.478
Reward	-.033	.054	-.125	-.605	.549	.601	1.665

a. Dependent Variable: absresid

Berdasarkan hasil dari perhitungan tersebut tidak signifikan berarti tidak ada masalah dengan heteroskedastisitas.

### Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian disajikan dalam bentuk nilai rata-rata yang menggunakan skala *likert*. Pendapat responden dinilai yang paling rendah dengan nilai satu (1) dan nilai yang paling tinggi dengan nilai lima (5). Untuk menentukan interval kategori tinggi rendahnya menggunakan rumus Interval Kelas.

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Nilai 0.8 merupakan jarak interval kelas pada masing-masing kategori. Sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut:

<b>Interval</b>	<b>Keterangan</b>
1-1.8	Sangat Buruk
1.81-2.6	Buruk
2.61-3.4	Cukup
3.41-4.2	Baik
4.21-5	Sangat Baik

### Analisis Mean

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan hasil perhitungan dengan bantuan komputer SPSS. Berikut adalah hasil analisis *mean career development opportunities* (X1), *support work-life policies* (X2), dan *reward* (X3) terhadap komitmen afektif (Y).

#### Indikator *Career Development Opportunities*

<b>Career Development Opportunities</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
Memahami tujuan Artotel	3.9	Baik
Mengetahui masa depan Artotel	4.09	Baik
Kesempatan promosi dari Artotel	4.02	Baik
Dibekali <i>training</i>	3.78	Baik
<b>Total</b>	<b>3.94</b>	<b>Baik</b>

Telah diketahui bahwa *career development opportunities* yang ada di Artotel Surabaya sudah terbangun dengan baik dengan *total* nilai *mean* sebesar 3,94. Responden telah mengetahui secara jelas masa depan Artotel Surabaya, hal ini dapat dilihat dari nilai *mean* sebesar 4,09 yang menjadi nilai terbesar.

#### Indikator *Support Work-life Policies*

<b>Support Work-life Policies</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
Tunjangan kesehatan dari Artotel	4.36	Baik
Diberikan konseling	4.07	Baik
Pertukaran <i>shift</i> kerja	3.64	Baik
<i>Request</i> jadwal <i>shift</i> kerja	3.95	Baik
Jam kerja yang fleksibel	4.14	Baik
<i>Emergency call</i>	4.17	Baik
<b>Total</b>	<b>4.06</b>	<b>Baik</b>

*Support work-life policies* yang ada di Artotel Surabaya sudah terbangun dengan baik dengan *total* nilai *mean* sebesar 4.06. Indikator tunjangan kesehatan

merupakan hal yang penting bagi para responden, hal ini dapat dilihat dari nilai indikator tunjangan kesehatan sebesar 4.36.

#### Indikator *Reward*

<b>Reward</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
Gaji pokok yang sudah memenuhi kebutuhan	3.86	Baik
Bonus	3.86	Baik
Upah sesuai jika lembur	3.67	Baik
<b>Total</b>	<b>3.79</b>	<b>Baik</b>

*Reward* yang ada di Artotel Surabaya sudah diaplikasikan dengan baik dan dapat dilihat pada tabel di atas yang menunjukkan *total* nilai *mean* diatas 3,79. Indikator gaji pokok dan bonus memiliki nilai *mean* yang imbang sebesar 3.86. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa gaji pokok dan bonus yang diberikan Artotel telah memenuhi.

#### Indikator Komitmen Afektif

<b>Komitmen Afektif</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
Dukungan Artotel memberi makna <i>personal</i>	3.81	Baik
Rasa saling memiliki antara karyawan dengan Artotel	3.9	Baik
Rasa bangga menjadi bagian dari Artotel	4.05	Baik
Kecintaan terhadap Artotel menjadi alasan untuk bertahan bekerja	3.86	Baik
Rasa senang jika dapat bekerja hingga pension	3.74	Baik
Rasa senang berdiskusi mengenai Artotel dengan orang lain	4.14	Baik
<b>Total</b>	<b>3.92</b>	<b>Baik</b>

Komitmen afektif telah terbentuk dengan baik di Artotel Surabaya. Hal ini dapat dilihat dari *total* nilai *mean* sebesar 3,92. Sebagian besar dari para responden setuju bahwa mereka senang berdiskusi dengan orang lain mengenai Artotel.

#### Analisa Regresi

Adapun hasil persamaan regresi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

### Analisa Regresi Linier Berganda Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.537	.412		1.303	.200
	CDO	.382	.142	.344	2.692	.010
	SWP	.050	.140	.051	.360	.721
	Reward	.441	.090	.564	4.884	.000

a. Dependent Variable: KA

Persamaan regresi diperoleh sebagai berikut:

$$Y = 0,537 + 0,382.X_1 + 0,05.X_2 + 0,441.X_3$$

Keterangan:

Y = komitmen afektif

X<sub>1</sub> = *career development opportunities*

X<sub>2</sub> = *support work-life policies*

X<sub>3</sub> = *reward*

Persamaan tersebut dapat diartikan:

1. 0,382 menunjukkan bahwa jika nilai *career development opportunities* ditingkatkan satu satuan maka dapat diikuti dengan peningkatan komitmen afektif sebesar 0,382%.

2. 0,05 menunjukkan bahwa jika nilai *support work-life policies* ditingkatkan satu satuan maka dapat diikuti dengan peningkatan komitmen afektif sebesar 0,05%.

3. 0,441 menunjukkan bahwa jika nilai *reward* ditingkatkan satu satuan maka dapat diikuti dengan peningkatan komitmen afektif sebesar 0,441%.

Sedangkan untuk pengujian hipotesis akan digunakan nilai  $r^2$  dan uji t.

### Uji Hipotesa

### Analisa Koefisien Determinasi Berganda

#### Hasil Hitung Koefisien Determinasi Berganda

Model Summary b				
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	0.8342	0.69589	0.671881	0.30061



Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,696 yang berarti bahwa *career development opportunities*, *support work-life policies*, dan *reward* memiliki pengaruh sebesar 69,6% terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya. Dari hasil analisa koefisien determinasi berganda, nilai R sebesar 0,8342, ini menunjukkan bahwa hubungan antara *career development opportunities*, *support work-life policies*, dan *reward* dengan komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya memiliki hubungan yang kuat.

### Uji Parsial (Uji t)

Hasil Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.537	.412		1.303	.200
CDO	.382	.142	.344	2.692	.010
SWP	.050	.140	.051	.360	.721
Reward	.441	.090	.564	4.884	.000

a. Dependent Variable: KA

Nilai t hitung paling besar adalah *reward* sebesar 4,884 dan nilai signifikansi paling kecil juga adalah *reward* sebesar 0,000. Pengujian di atas telah membuktikan bahwa *reward* adalah variabel yang paling dominan dan berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.

### Pembahasan

#### Pengaruh *career development opportunities* Terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development opportunities* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya. Adanya informasi yang jelas akan tujuan dan masa depan Artotel Surabaya, kesempatan promosi dan *training*, akan membuat karyawan mengikat dirinya dengan Artotel Surabaya dalam jangka panjang. Hasil yang positif dan berpengaruh secara signifikan ini membuktikan bahwa hipotesa pertama, yaitu “diduga variabel *career development opportunities* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya,” dapat diterima.

#### Pengaruh *support work-life policies* terhadap komitmen afektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *support work-life policies* memiliki hasil yang positif namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya. Penulis melakukan wawancara *by phone*

dengan responden yang menyatakan bahwa pertukaran *shift* kerja dan *request shift* kerja tidak memiliki pengaruh pada komitmen kerja. Hal ini membuktikan bahwa hipotesa kedua, yaitu “diduga variabel *support work-life policies* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya,” berarti ditolak.

### **Pengaruh *reward* terhadap komitmen afektif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya gaji pokok yang memenuhi kebutuhan, bonus serta upah yang sesuai dapat menumbuhkan komitmen yang tinggi pada karyawan dan semakin memicu karyawan untuk terlibat lebih dalam di Artotel Surabaya. Hal ini membuktikan bahwa hipotesa ketiga, yaitu “diduga variabel *reward* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya,” serta hipotesa keempat, yaitu “diduga variabel *reward* yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya,” dapat diterima.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan di atas maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *career development opportunities* dan *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya dengan nilai signifikansi masing-masing variabel  $< 0,05$ . Hal ini berarti semua indikator yang terdapat dalam *career development opportunities* dan *reward* sudah ada dan diaplikasikan dengan baik dalam Artotel Surabaya sehingga menumbuhkan komitmen afektif dalam diri para karyawan. Hasil penelitian membuktikan hipotesa 1 dan 3 yang menduga bahwa *career development opportunities* dan *reward* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.
2. Variabel *support work-life policies* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif terhadap komitmen afektif karyawan dengan nilai signifikansi variabel  $> 0,05$ . Hal ini terbukti berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap responden, bahwa infleksibilitas *shift* kerja tidak terlalu berpengaruh dalam aktivitas organisasi karyawan sehingga tidak mempengaruhi komitmen afektifnya. Hasil penelitian ini tidak membuktikan hipotesa 2 yang

menduga bahwa *support work-life policies* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.

3. *Reward* merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya. Hal ini terlihat dari hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung paling tinggi sebesar 4,884 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian ini membuktikan hipotesa 4 yang menduga bahwa *reward* adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Artotel Surabaya.

4. Faktor gaji pokok dan bonus yang memenuhi kebutuhan responden menjadikan *reward* sebagai variabel yang dominan dalam mempengaruhi komitmen afektif karyawan di Artotel Surabaya. Hal ini terlihat dari hasil analisa *mean* yang menunjukkan nilai 3,86 untuk masing-masing indikator.

### **Saran**

1. Dari hasil penelitian di Artotel Surabaya, diketahui bahwa variabel *support work-life policies* tidak berpengaruh kepada komitmen afektif karyawan. Untuk menambah kuatnya komitmen kerja karyawan, hendaknya Artotel Surabaya memperhatikan fleksibilitas jadwal kerja. Pada kenyataannya, walaupun *support work-life policies* telah terbentuk di Artotel Surabaya tetapi belum dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, khususnya komitmen afektif.

2. Untuk penelitian selanjutnya, hendaknya peneliti dapat melakukan penelitian lebih lanjut tentang hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan yang belum disebutkan dalam penelitian ini agar dapat membantu peningkatan komitmen kerja karyawan, baik di dalam maupun di luar Artotel Surabaya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Barnett, R.C., & Hall, D.T. (2001). How to use reduced hours to win the war for talent. *Organizational dynamics*, 29(3), 192-210.
- Cleveland, J., O'Neil, J., Himelright, J., Harrison, M., Crouter, C., & Drago, R. (2007). "Work and family issues in the hospitality industry : Perspective of entrants, managers, and spouses". *Journal of hospitality & tourism reseach*, 31(2), 75-98.
- Eddy, M., S. (2000). *The relationship between employee commitment and job performance*, jurnal manajemen dan kewirausahaan, Vol.1 No.1, 9, 47-55.
- Ehlert, David. (2000). *Love 'em or lose 'em: Secrets of employee retention*, paperboard packaging, Vol.85 Issue 6, 42-45.

- Gagne, M. and Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organization behaviour*, 26 (4). Retrieved June, 2005 from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.322/abstract?userIsAuthenticated=false&deniedAccessCustomisedMessage=>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México : Prentice Hall.
- Leibowitz, G.S. and Laser, J.A. (2009). Promoting positive outcomes for healthy youth development: Utilizing social capital theory. *Journal of sociology and social welfare*, 36 (1).
- Luthans, F. (1998). *Organisational behaviour*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Manfredi, S., & Holliday, M. (2004). Work-life balance: An audit of staff experience at Oxford Brookes University. *Centre for diversity policy research, Oxford*. Oxford: Brookes University.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. (2003). *Human resource management*, 10th ed., Thomson South-Western, USA.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extention and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4): 538-551.
- Mulvaney, R., O'Neil, J., & Crouter, A. (2006) "A model of work-family dynamics of hotel managers". *Annals of tourism research*, 34(1), 66-87.
- Paul, A.K. and Anantharaman, R.N. (2004). Human resource development quarterly. *Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India*, 15 (1), 77 – 88.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). *The core competence of corporation*. Harvard business review, pp. 79-91.
- Robbins, Stephen. (2001). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Gramedia.
- Ruvina dan Zamralita. (2007). Komitmen organisasi karyawan tipe kepribadian A & B. *Jurnal ilmiah psikologi industri dan organisasi*, Vol. 9, No. 2.
- Sheppard, Donald. (2000). Is loyalty dead?, *Executive excellence*, Vol. 17 Issue 6, p.17.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. (15th ed.). Bandung: CV. Alfabeta.
- Husein, U. (2002). *Metode riset bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal Rivai, (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan : Dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wilberforce, Turyasingura. (2001). Gaining a competitive advantage through employee empowerment: Challenges and strategies, *gajah mada international of business*, Vol. 2 no.1.